



Facultad de Administración y Negocios

Trabajo de Investigación

**“La cultura organizacional como estrategia de atención al cliente - Empresa de terapia física y rehabilitación a domicilio – PHYSIO new life, Lima – Perú, 2018.”**

Autor: Rodrigo Hernán Herrera Román – 1614740

Para obtener el Grado de Bachiller en:

**Administración de Negocios**

Lima, 05 diciembre 2018

## **Declaración de Autenticidad y No Plagio**

### **(Grado Académico de Bachiller)**

Por el presente documento, yo Rodrigo Hernán Herrera Román, identificado/a con DNI N° 47137419, egresado de la carrera de Administración de Empresas, informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado “La cultura organizacional como estrategia de atención al cliente - Empresa de terapia física y rehabilitación a domicilio – PHYSIO new life, Lima – Perú, 2018”, para optar por el Grado Académico de Bachiller en la carrera de Administración de Empresas, declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por el/los autor/es que lo suscribe/n y afirmo que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejo constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet.

Así mismo, afirmo que soy responsable solidario de todo su contenido y asumo, como autor, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine la

Universidad Tecnológica del Perú y a lo estipulado en el Reglamento de SUNEDU.

Lima, 23 de octubre de 2018.



.....

(Firma)

## **Resumen**

En el siguiente trabajo llevaremos a cabo una investigación la cual consiste en el análisis y formación de una cultura organizacional en particular y como esta puede influenciar en la atención que se brinda a los clientes, de una empresa en formación que ofrece servicios de terapia física y rehabilitación a domicilio en Lima, Perú.

La problemática a investigar fue el analizar los puntos que contempla la implementación de la Cultura Organizacional y la manera como puede ser transmitida y percibida por los clientes externos teniendo en cuenta que la organización es una micro empresa en crecimiento (aún no constituida), en donde el 90% de sus trabajadores realizan labor de campo. Es por medio de este análisis que se propone generar e implementar estrategias que ayuden a la mejora en la atención de los clientes, y que a su vez favorezca en la continuación de una Cultura Organizacional eficiente, orientada a la calidad en el servicio, además de que pueda ser adoptado como propia por el personal de campo y administrativo. Dicho esto, el objetivo trazado es aplicar la Cultura Organizacional como estrategia clave en la atención presencial a los pacientes de la empresa PHYSIO new life. Para ello, se realizó una investigación basándose en una metodología de estudio, alcanzando información de numerosas fuentes entre las que se utilizó documentos propios de la empresa, entrevistas al personal de la organización y observaciones del desempeño diario en la empresa; por otro lado, se acudió a la revisión de fuentes académicas e investigaciones realizadas anteriormente en donde los autores abordaron temas similares en escenarios y/o organizaciones parecidas a la investigada. Lo expuesto anteriormente favoreció en la elaboración de conclusiones las cuales detallan, cómo una Cultura Organizacional aporta a una mejor calidad de atención a los clientes. Así mismo el propósito es generar mejoras dentro de la empresa y que estas a su vez sirvan como fuente de referencia para investigaciones futuras.

Palabras clave: Cultura organizacional, calidad de servicio, atención al cliente.

### **Dedicatoria**

*Quiero dedicar este trabajo a Dios que me ha  
dado la vida, la fortaleza e inspiración para  
emprender este gran reto.*

*A mis padres por apoyarme en todo tiempo.  
De igual forma al equipo de colaboradores de  
mi organización por sumarse y adoptar como  
suyo, el proyecto de crear una empresa sólida.*

### **Agradecimiento**

*Extiendo a través de estas palabras, mi más sincero espíritu de agradecimiento al Prof. Savo Petrovich C. quien en su fiel compromiso a la enseñanza, conté con la grata experiencia de que fuera mi asesor en esta investigación.*

## Índice

<b>Declaración de Autenticidad y No Plagio .....</b>	<b>I</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>II</b>
<b>Dedicatoria .....</b>	<b>III</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>IV</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>VI</b>
<b>1. Marco teórico.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción .....	1
1.2. Antecedentes de estudio.....	2
1.3. Título:.....	13
1.3.1. La Empresa.....	13
1.3.2. El Servicio .....	16
1.3.3. La calidad .....	17
1.3.4. La organización.....	17
1.3.5. La cultura .....	18
1.3.6. La cultura organizacional .....	19
1.3.7. Atención al cliente .....	20
1.4. Definición de términos.....	22
<b>2. Resultados .....</b>	<b>23</b>
2.1. Resultados de la entrevista semi-estructurada.....	24
2.2. Resultados de la observación directa .....	26
2.3. Resultados de las fotoreferencias.....	27
<b>3. Análisis de los resultados .....</b>	<b>28</b>
3.1. Dimensión: Creación de procesos de gestión .....	28
3.2. Dimensión: Desempeño lógico de funciones .....	28
3.3. Dimensión: Implementación y distribución de la información.....	29
3.4. Dimensión: Ejecución de procedimientos .....	29
3.5. Dimensión: Elementos estratégicos .....	30
3.6. Dimensión: Ventajas competitivas .....	31
3.7. Dimensión: Clientes satisfechos y asiduos .....	31
3.8. Dimensión: Necesidades, gustos y deseos de los clientes.....	32
<b>4. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>33</b>
4.1. Conclusiones .....	33
4.2. Recomendaciones .....	35
<b>Bibliografía .....</b>	<b>37</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>39</b>

## **Introducción**

La organización PHYSIO new life empezó sus operaciones de manera no oficial (no registrada en SUNAT o de manera informal) en septiembre del año 2017 brindando servicios de Terapia Física y Rehabilitación a domicilio en la ciudad de Lima metropolitana.

Este proyecto de emprendimiento fue generado por la Srta. Judis Lilian Mendez Arce, Técnica en Terapia Física y Rehabilitación y por el Sr. Rodrigo Hernán Herrera Román, Técnico de Administración de Empresas; quienes formaron una sociedad con la finalidad de cubrir una demanda insatisfecha, ofreciendo al mercado un servicio de atención económico, enfocado en la mejora de los pacientes y brindando mayor cantidad de tiempo en cada una de las sesiones en comparación al promedio de su competencia.

Como parte de la información obtenida, se encontró que dentro de lo que es el sector privado: las clínicas, policlínicos y centros los cuales tienen la especialidad de terapia física y rehabilitación, en su mayoría no cuentan con una atención domiciliaria, y las que si lo hacen, tienen un costo sumamente elevado e inalcanzable para una gran porción de la población. Por otro lado, en el sector público, existe un sistema de fisioterapia a domicilio, sin embargo, esta carece de eficiencia en la programación de citas y eficacia en cuanto a los resultados obtenidos en los pacientes.

Dentro del análisis expuesto, uno de los elementos de mayor relevancia de la empresa PHYSIO new life, consiste en poder lograr comprometer a todo su personal haciendo que este se sienta identificado con la organización. Esto se debe ya que al ser una empresa pequeña en formación, el personal directivo tiene como prioridad buscar una estabilidad rentable antes de unificar una cultura sólida entre sus trabajadores.

Por último, se espera que dicha investigación y mejora, sirva como base para investigaciones futuras en el rubro.

## **1. Marco teórico**

### **1.1. Introducción**

Como ya se sabe, el sistema de salud en el Perú y la red de hospitales a nivel nacional cuentan con una gran deficiencia en su capacidad de cubrir los cuidados requeridos que demanda la población, y por si es que no darse abastos, aún no es suficiente, la calidad de atención que brindan deja mucho que desear. Es aquí en donde tiene cabida empresas como PHYSIO new life, una micro empresa dedicada a brindar servicios de terapia física y rehabilitación a exclusivamente a domicilio, con precios accesibles para el sector “B” y “C” de la población, pero con una calidad de atención proyectada a las exigencias del sector “A”. Es por eso que la empresa PHYSIO ha venido teniendo poco a poco, mayor aceptación entre su público objetivo el cual se encuentra dentro de los distritos costeros de la capital.

Adicional a ello, la organización cuenta con una sola oficina desde donde tienen su centro de operaciones en el distrito limeño de Magdalena del Mar, desde donde monitorean y brindan apoyo al personal de campo, pese a que tanto sus recursos económicos como de personal son escasos, pero proporcional al nivel de atenciones que maneja en la actualidad. Otro problema que resulta ser preocupante para los gerentes de la empresa es que la cultura propia de la organización se vea distorsionada o vulnerable ya que la distribución en que opera la empresa involucra a un 90% del personal en campo y aun 10% del personal como administrativos.

Es por ello, que como mejora se plantea llevar a cabo formular y establecer los procesos tanto administrativos como operativos que en la actualidad se vienen dando de manera empírica e improvisada, con el fin que estos puedan formar parte de un protocolo de actividades claramente ordenadas y de conocimiento de toda la organización y que por ende se vea reflejado y percibido por el cliente como una empresa seria y ordenada.



De igual forma, poner en marcha una estructura sólida de beneficios orientados al crecimiento profesional de los colaboradores con el propósito de afianzarlos con la empresa y evitar la fuga o la alta rotación existente.

Todo esto con el propósito de que contribuya a crear una cultura organizacional que trascienda y que no se vea influenciada por subculturas y que por el contrario sirva como estrategia en la calidad del servicio ofrecido a los pacientes.

#### **1.1.1. Problema general**

¿La cultura organizacional será una estrategia de atención al cliente en una empresa que brinda servicios de terapia física y rehabilitación a domicilio en la ciudad de Lima?

#### **1.1.2. Problemas específicos**

¿La cultura organizacional será una estrategia de operatividad en una empresa que brinda servicios de terapia física y rehabilitación a domicilio en la ciudad de Lima?

¿La atención al cliente será un instrumento de mejora sustancial en una empresa que brinda servicios de terapia física y rehabilitación a domicilio en la ciudad de Lima?

### **1.2. Antecedentes de estudio**

Como parte de los antecedentes nacionales utilizados como referencia en este trabajo de investigación, se pudo encontrar que:

De acuerdo a la tesis “Cumplimiento de los objetivos empresariales a través de la implementación de una metodología de trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional, en una empresa industrial de la ciudad de Lima.” Presentada para optar el título profesional de Licenciada en Gestión de Recursos Humanos por Sofía Alicia Chavarría Varillas en el año 2017, en donde analiza a una empresa manufacturera específicamente en el sub-sector de fabricación de productos metálicos. Menciona entre

otros que, en donde se hace mención que dentro de la organización existe un aliniamiento entre las distintas áreas de la empresa, generando que no se logren los objetivos propuestos por la empresa y por ende, desenvolviendose en una improductividad notoria entre todas las áreas de la organización. El alcance a obtener en dicha investigación es el de realizar el logro de objetivos propuestos por la empresa mediante un correcto desempeño laboral entre las distintas áreas.

Para ello propusieron que los instrumentos que les permitirían un adecuado control serían unos formatos en donde se asume un compromiso de acuerdo a la reunión y por otro lado, un informe de avances presentado de manera periódica. De igual forma se cuantificarían la cantidad total de informes de reuniones e informes de avances con el propósito de manejar indicadores por área. Así mismo preguntarán a las distintas áreas si bajo este método encuentran una mejora en la coordinación con otras áreas de las cuales dependan.

Por último, se llegó a la conclusión que es de suma importancia transmitir los objetivos propuestos por la empresa a todo el personal de la organización, bajo este enfoque, todos los miembros de la organización tendrían el mismo camino por recorrer, ya que serían partícipes de una sola cultura con objetivos específicos y claros.

Y por otro lado se recomendó monitorear de manera periódica los resultados y compromisos asumidos a través de líderes o responsables de equipos (áreas).

El motivo por el cual se utilizó esta investigación como parte de los antecedentes escogidos, es debido a que en ella se analiza la problemática de una sub cultura dentro de la cultura organizacional y global de la empresa, y como esta, puede afectar con los resultados esperados por la empresa y afectando a su vez, la atención brindada al cliente. Por último, se plantea opciones de mejora a fin de contrarrestar el problema en cuestión.

De otro lado, también se puede observar en la tesis “La cultura organizacional en tres bancos comerciales del departamento de Lambayeque.” Presentada por Luis Lázaro, Ronal Romero, José Saavedra y Martín Vásquez para obtener el grado académico de Magister en el año 2017 y tomando como autores a: Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2010; Neagu & Nicula, 2012; plantean como principal problemática, el identificar cuáles son los caracteres en cuanto a cultura organizacional se refiere, en tres entidades bancarias en la región lambayeque, tomando como principal característica el nivel de flexibilidad o control, y la preferencia que tiene el personal al apreciar más los aspectos tanto internos como externos de la organización. El principal objetivo era analizar las culturas de estos tres bancos mediante la técnica Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) la cual parte del modelo Competing Values Framework (CVF), metodología en la que se mide la apreciación que tiene el personal respecto a la cultura organizacional propia de una empresa.

En dicho trabajo se tenía como principal objeto de investigación, analizar si las tres entidades bancarias contaban con diferencias culturales, y si estas estaban siendo percibidas por los colaboradores. Para ello se utilizó un cuestionario como instrumento de medición, aplicado a una muestra para la recopilación de información.

Dichas encuestas fueron realizadas a una muestra de veinticinco empleados entre las tres instituciones, en donde debido a la naturaleza en que fueron formuladas las preguntas (cuestionario abierto), se dio pie a que los entrevistados se puedan explayar a las respuestas que daban.

Como principal conclusión se tiene, que en la actualidad existe una cultura organizacional predominante en cada una de las instituciones, las cuales llevan a sus respectivas empresas a cumplir los objetivos propuestos por los accionistas. Cada una de

las culturas organizacionales se encuentran orientadas a la atención de los clientes, generando un clima de productividad laboral entre los colaboradores.

Por consiguiente al haber identificado un clima optimo, cabe recomendar que la organización siga fomentando un ambiente de fraternidad dentro de la institución con la finalidad de afianzar las buenas costumbres, actividades y acciones adquiridas por los equipos de colaboradores en la actualidad.

El motivo por el cual se utilizó como un antecedente referencial esta investigación, es debido al análisis que se realiza al observar las diferencias en la cultura organizacional de tres empresas, pese a que se encuentran en la misma área geográfica y se desempeñan en el mismo rubro comercial.

Así mismo en la investigación: “Cultura Organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016.” Trabajo para optar el grado de Licenciados en International Business por Luis De la Torre y Kiars Themme-Afan en el año 2017, plantean como problemática de la investigación la relación existente entre la cultura organizacional con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú; teniendo como principal objetivo el análisis del mismo.

El instrumento técnico empleado tiene como base el trabajo de investigación realizada por Leyvi Karin Figueroa Monterros de la Universidad Rafael Landivar de la ciudad de Guatemala 2014, para ello se elaboró una batería de preguntas plasmadas en una encuesta la cual fue realizada en las instalaciones de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú. Se procedió a realizar el trabajo de campo, efectuando las encuestas a las personas de las diferentes unidades orgánicas para lo cual se hizo la selección en forma aleatoria hasta obtener los 37 trabajadores a quienes se les aplicó.

Finalmente, se obtuvo como principales resultados que, la cultura organizacional de la biblioteca nacional, guarda una estrecha relación con la productividad desempeñada por las personas que laboran en dicha institución y a pesar que no es una entidad privada con fines de lucro, la cultura organizacional al mismo tiempo, se ve reflejada en la atención que brinda los colaboradores con el público usuario, generando que hallan visitantes asiduos y frecuentes.

De esta manera la Biblioteca Nacional del Perú, mejora su imagen como institución gubernamental y resalta la labor y el esfuerzo de sus colaboradores, retribuyendo para sí, un entorno favorable para trabajar.

Por último, se recomienda a las autoridades del área competente, realizar talleres y dinámicas para mejorar y fortalecer la Cultura Organizacional en sus trabajadores, del mismo modo implementar charlas donde se refuercen los Valores y Filosofía institucional, así mismo, establecer políticas enfocadas al progreso del clima laboral, con el propósito de obtener un mejor desempeño en las funciones que le permitirá a la institución cumplir con sus metas y objetivos.

En efecto, el motivo por el cual se trabajó con esta investigación como fuente de un antecedente nacional, es para poder apreciar como la cultura organizacional puede influenciar ya sea de manera directa o indirecta, en el ejercicio laboral de los trabajadores miembros de la biblioteca nacional.

Sin embargo, en la tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Gestión Pública: “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015” elaborado por Liliana Lino en el año 2017, se trata como problemática la relación existente entre la cultura propia de una organización con respecto a la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa en el Hospital Regional

de Huacho durante el año 2015. Para ello propuso como objetivo de investigación determinar la dependencia que hay entre ambas variables.

Como instrumento de medición se trabajó con una encuesta realizada a veinticinco colaboradores, con la finalidad de identificar el nivel de confianza del instrumento utilizado, una vez determinado la confiabilidad, el instrumento se utilizó en docientos cincuenta colaboradores del área administrativa del Hospital Regional Huacho en el año 2015, así mismo, se vio oportuno considerar trabajar con el total de la población ya que a mayor número de encuestados, aumentaba de manera equitativa, el número de respuestas; las cuales se realizaron en sesiones de entre 25 a 30 minutos para posteriormente, proceder a la calificación y tabulación de los datos en la Hoja de Cálculo Excel para luego procesarlas en el programa de SPSS Versión 21.

Por lo que durante el trabajo se pudo concluir que el Hospital debería implementar un programa de incentivos a los empleados, con el propósito de aumentar la productividad laboral en ellos, contribuir al trabajo en equipo dentro de la organización y aportar en la mejora del clima y la cultura organizacional. Para ello se recomienda que entre el programa de incentivos se pueda considerar: capacitaciones o cursos externos, bonos de productividad, obsequios como vales de consumo, medio día para el onomástico del trabajador, entre algunas otras opciones que el empleado pueda percibir, la retribución que la empresa tiene hacia su persona, por el esfuerzo realizado.

Es por ello, que se consideró la investigación antes mencionada, con la finalidad de tener como referentes el nivel de influencia que puede tener la cultura de una organización en relación a la satisfacción laboral en determinado número de trabajadores del sector Salud.

Por otro lado, se vio apropiado tener como referencias algunas investigaciones internacionales entre los cuales se encontró:

En la tesis “Cultura Organizacional Integral, actitudes y comportamientos seguros de trabajadores en empresas de manufacturas en España.” La cual se efectuó para optar el grado de Doctorado, realizada por Alexandra Zambrano en el año 2016, expone como problemática de su investigación como es que la cultura organizacional integral puede influenciar en las actividades, actitudes y en el comportamiento sobre la seguridad de los empleados de una empresa manufacturera en España. Producto de ello y como principal objetivo, se busca medir el impacto y las causas que produce ciertos comportamientos socio-laborales de los colaboradores sobre el tipo de cultura y acciones que realizan durante los trabajos considerados como de mediano y/o alto riesgo. De igual forma se busca hallar la relación o el grado de influencia que tiene el clima laboral, particularmente de esta organización, con el nivel de cumplimiento del protocolo de salud y seguridad en el trabajo, desde los que realizan dicha actividad de riesgo hasta los supervisores y/o encargados de la ejecución y control de la operación.

Considerando que la gestión de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL) es una responsabilidad que abarca a todas las instancias de la empresa e implica a todos los colaboradores, ha sido principal interés saber que apreciación tienen tanto los trabajadores como directivos de la empresa con respecto a la seguridad y salud laboral.

Para llevar a cabo la recopilación de datos, se utilizaron distintos instrumentos entre los que resaltan: una entrevista directa con el jefe de área de seguridad y salud laboral de la empresa, una batería de preguntas abiertas para el personal de campo y finalmente la obtención de documentos que acrediten los debidos procedimientos establecidos dentro de la organización.

De esta forma, cabe precisar que del cien por ciento de colaboradores, el 81.5% de ellos se desempeña realizando un trabajo de campo, mientras el 18.5% restante, está representado por supervisores, encargados de áreas y personal directivo de la empresa. Escenario similar se puede apreciar tanto en la empresa “A” como en la empresa “B” expuestas en la presente investigación.

Por otro lado, dentro de los principales hallazgos encontrados durante la recopilación de información y las entrevistas aplicadas tanto a la empresa “A” como a la empresa “B”, se pudo evidenciar que con respecto a la organización “A” el compromiso de los supervisores por velar el correcto cumplimiento de los protocolos de seguridad no eran de principal interés por parte de estos, mientras que en la organización “B” los trabajadores si percibían un elevado nivel de interés por parte de los supervisores con respecto al cumplimiento de estándares de seguridad y salud laboral durante las operaciones de mediano y alto riesgo.

De igual forma se recomienda, llevar a cabo charlas minutos antes de cada inicio de funciones, en donde el encargado de área o supervisor a cargo recalca los procedimientos de seguridad establecidos por la empresa, el correcto uso de implementos de seguridad y finalmente dejar como constancia un breve informe con los puntos comentados durante la charla y con la rúbrica de los presentes, con la finalidad de crear conciencia sobre la importancia de la seguridad y salud laboral dentro de una empresa.

Esta investigación fue tomada como referencia en cuanto a los antecedentes, debido a que analiza como las actividades socio laborales de determinado grupo de trabajadores influyen sobre sus comportamientos de seguridad y medidas de prevención dentro de su entorno laboral, desde la perspectiva de una Cultura Organizacional.



Así también, en la tesis: “Caracterización de la Cultura Organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero.” Realizada en Bogotá en el año 2015 para optar el grado de Magister presentada por Angie Montaña y German Torres proponen como parte de la problemática de su investigación, el identificar cuales son características resaltantes entre la empresa investigada en el sector financiero, con respecto a ciertos patrones de macro tendencias observadas en la metodología llamada MEDECO utilizado en Colombia.

Para poder medir el clima organizacional se utilizó un instrumento de medición estandarizado en Colombia el cual ha sido elaborado, estructurado y formado parte de diversos proyectos de investigación en Colombia. Este instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas o también llamado IMCOC por sus siglas, es una herramienta aplicada en investigaciones empresariales, educativas y sirve para la toma de decisiones que por lo general están orientadas cuando se busca mejorar el ambiente laboral de las organizaciones.

Con respecto a la recopilación de datos se utilizó como instrumento, una serie de encuestas direccionadas a ciertos puestos claves dentro de la empresa:

- a. Se realizaron dieciocho encuestas para medir la percepción de los líderes sobre el personal.
- b. Se realizaron veinticinco a los distintos niveles jerárquicos de la empresa para examinar la estructura de la organización.
- c. Se realizaron veinticuatro encuestas a los distintos puestos de la empresa para profundizar en las características de su cultura.
- d. Se realizaron setenta y seis encuestas de manera indistinta al personal de la empresa para medir el clima organizacional.

Encontrándose como resultado, que los colaboradores de la empresa tienen una muy buena apreciación del clima laboral existente dentro de la organización, lo cual genera entre ellos un ambiente de mayor productividad y trabajo en equipo, logrando los intereses de la empresa quien a su vez, retribuye con mejoras y beneficios orientados a los trabajadores.

Así mismo, se observa un alto cumplimiento de las normas y políticas por parte de los colaboradores, mejorando la convivencia dentro de la empresa, proyectándose esto, al tipo de atención que se le brinda al cliente externo.

Es por ello, que la investigación antes descrita fue considerada como parte de los antecedentes internacionales del presente trabajo, debido a que muestra y detalla de manera cuantitativa como la Cultura Organizacional guarda una estrecha relación en la implementación de los procesos de cambio dentro de una organización en Bogotá, Colombia.

Por otra parte, en la investigación realizada por Verónica Melián para optar por su grado de Doctorado en Psicología de los Recursos Humanos, “La Cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: El papel mediador del clima y la reflexividad.” Realizada en el año 2017 en Valencia, se pone de manifiesto la necesidad de profundizar la relación entre ambas variables que componen el título del trabajo, analizando cómo y porqué aspectos específicos de la cultura se vinculan con resultados específicos en las unidades de análisis.

Respondiendo a los desafíos planteados anteriormente, esta tesis doctoral plantea como objetivo contrastar empíricamente un modelo que analice la relación entre la cultura de mercado del modelo de los valores en competencia y el rendimiento en las unidades de trabajo.

Para los fines de este trabajo, se utilizaron cierto número de oficinas de una entidad bancaria de Uruguay. Dichas oficinas, se encontraban distribuidas a lo largo del territorio desarrollando funciones similares. En general, cada oficina contaba con un gerente, y un conjunto de empleados que desarrollaban tareas administrativas y de atención al público. Los miembros integrantes de las oficinas interactuaban en sus tareas laborales entre sí y con los clientes del banco, tanto presencialmente como a través de un equipo informático o una terminal telefónica. Cada oficina conformaba una unidad de trabajo en la cual los miembros de las mismas desarrollaban tareas relevantes para la organización, y compartían metas y procesos de trabajo comunes de acuerdo a los objetivos trazados por la empresa. A su vez, existía una interdependencia funcional entre las personas, de forma que era necesario que existiera interacción y colaboración para el cumplimiento de las tareas y objetivos comunes de la unidad.

Como resultado, la muestra longitudinal final estuvo compuesta por 80 unidades de trabajo con presencia en los dos tiempos. El número final de participantes fue de 898 miembros en T1 (con una tasa de respuesta promedio del .71;  $DT = .14$ ) y 886 en T2 (con una tasa de respuesta promedio del .68;  $DT = .16$ ). De las personas que participaron en T2, 67.9% también participaron en la primera recogida de datos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que dentro de organizaciones en donde los objetivos de la empresa no son correctamente comunicados o poco claros, se torna un ambiente desventajoso, con poco trabajo en equipo, aumenta la probabilidad de incidencia en errores y disminuye la productividad dentro de la organización.

Sin embargo es preciso resaltar, que como resultados de la investigación, se evidenció la relación que tiene un buen clima laboral con respecto al logro de objetivos propuestos por la empresa, así también como la mejora en el tipo de comunicación entre los colaboradores y su cliente interno, y la mejora en la productividad por áreas.

Por último, se consideró esta investigación como parte de los antecedentes debido a que se analiza como la Cultura Organizacional puede influenciar en el rendimiento de los trabajadores de distintas áreas, detallando de manera cualitativa los resultados obtenidos.

### **1.3. Título:**

**“La cultura organizacional como estrategia de atención al cliente - Empresa de terapia física y rehabilitación a domicilio – PHYSIO new life, Lima – Perú, 2018.”**

Como principal punto en cuestión, se busca determinar si la cultura organizacional puede llegar a servir como una estrategia en la atención al cliente que brinda una micro empresa dedicada a realizar terapia física y rehabilitación a domicilio. Con el propósito de crear un valor agregado en el servicio ofrecido que sea un diferencial entre sus posibles competidores. Así mismo, identificar y analizar la cultura que se tiene dentro de la organización en la actualidad, cuales son sus principales fortalezas y replantear ciertos procedimientos que contribuyan a tener una armonía en el orden tanto operativo como administrativo enfocado al cliente, lo cual se convertirá en una mejor calidad de atención a sus pacientes.

En cuanto a la estructura teórica en la cual se basa el presente trabajo, se examinará cada uno de los conceptos mencionados como:

#### **1.3.1. La Empresa**

##### **a) Definición**

Se puede definir a una empresa como el conjunto de potencial humano que busca el logro de una serie de objetivos con fines lucrativos. Estos objetivos deben de ser claros y de conocimiento de toda el capital humano ya que este

factor, determinara el éxito o no de llevar acabo una serie de procedimientos previamente establecidos. Así mismo, estos objetivos marcarán el rumbo y la orientación de toda la organización generando motivación entre el personal que lo conforma.

b) Aplicación

En cuanto a la aplicación se podría partir desde el planteamiento de las 5's en donde se tiene como objetivo mejorar el estado general de la organización a través de la calidad que se tiene en el ambiente de trabajo, tomando en cuenta un área geográfica determinada y como las personas que se desempeñan en este lugar perciben de su entorno, sin embargo esta metodología tiene que ser amoldada a cada organización dependiendo mucho de cuales son los resultados que espera obtener la empresa en su aplicación.

Hay que tomar en cuenta que para obtener resultados en la aplicación de las 5's se tiene que empezar a trabajar en el diseño del sistema para luego entrar en la implementación, de esta manera se asegura el logro de los objetivos propuestos ya que comenzar sin ellas, puede comprometer todo el proyecto.

c) Tipos

Dentro de los distintos tipos de personas jurídicas existentes por lo general la mayoría de proyectos de emprendimiento se cuestionan, en caso quieran dar el salto a la formalización, que tipo de persona jurídica deben de pasar a ser conforme al tipo de rubro al que pertenecen.

En el caso de personas naturales, solo pueden formar una empresa unipersonal, pero en el caso de querer ser una persona jurídica las opciones son más amplias.

- i) En el caso de las empresas unipersonales la persona natural titular responderá con su patrimonio ante cualquier deuda adquirida durante el ejercicio, así mismo este caso aplica por lo general para proyectos pequeños de emprendimiento como a micro o pequeñas empresas. En cuanto a la actividad tributaria que realizan es mínima por lo que en general se inscriben como RUS que es el régimen único tributario.
- ii) En el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL, se considera como una persona jurídica con derecho privado. Esto quiere decir que la empresa respondería solo con su propio capital. Las actividades que le competen son únicamente de una pequeña empresa y se pueden inscribir en el régimen especial de renta (RER) o también se pueden inscribir en el régimen general (RG).
- iii) En el caso de las sociedades anónimas (SA), son consideradas como personas jurídicas de derecho privado de naturaleza comercial o mercantil. De igual forma, ninguno de los socios responde con su patrimonio personal. Su capital de una sociedad anónima está conformado por acciones nominativas las cuales pueden ser bienes monetarios o bienes no monetarios.
- iv) En el caso de una sociedad anónima abierta (SAA) se les denomina de esta manera cuando las acciones pueden ser adquiridas por cualquier persona, convirtiéndose esta en un nuevo socio.
- v) En el caso de una sociedad anónima cerrada (SAC), se considera como tal, cuando el número de accionistas no superan los 20 y dichas acciones no están inscritas en Registros Públicos.

vi) Cuando se trata de una sociedad comercial de responsabilidad limitada (SCRL), refiere a que el capital se divide de manera equitativa e igualitaria, de modo tal que no da posibilidad a que se llamen títulos valores o acciones. En este caso los socios no pueden ser más de 20 y no responden con su patrimonio personal ante deudas de la empresa.

### **1.3.2. El Servicio**

#### **a) Definición**

Podríamos definir como servicio, al conjunto de actividades y procedimientos previamente establecidos que buscan satisfacer las necesidades de un cliente o de cierto sector en particular.

#### **b) Aspectos básicos**

Para ello es necesario fragmentar el mercado en pequeñas partes con el fin de identificar el mercado objetivo al cual se quiere llegar, dicha fragmentación se realiza a través de la discriminación a la cual se llega por el tipo de características homogéneas e intereses similares.

Finalmente, con el objetivo de identificar el sector al cual se quiere llegar y determinar los grupos con características similares, se debe de tener en cuenta:

- El reconocimiento del servicio por parte del cliente.
- Que tipo de importancia le da el cliente a los atributos del servicio.
- Que elementos impactan de manera negativa al momento de la compra.
- Que características del servicio más satisfacen al cliente.

- Identificación de potenciales competidores.
- Proporción de potenciales clientes con características similares.

### **1.3.3. La calidad**

#### **a) Atributos**

Se puede atribuir como el valor representativo de un conjunto de cualidades o características a ciertos bienes los cuales serán distintos dependiendo del público usuario y del nivel de satisfacción que un producto o servicio le lleva a experimentar.

Se dice también, que el nivel de la calidad variará dependiendo del tipo de expectativa creada previamente. Por lo que influye mucho el sector socio económico al cual esté dirigido el producto, bien o servicio.

### **1.3.4. La organización**

#### **a) Definición**

Se puede identificar una organización como un equipo de trabajo que ha realizado previamente el acto de organizar una serie de procedimientos los cuales buscan un objetivo en común.

Para que exista organización no basta con el conjunto de personas, tampoco es suficiente que todas esas personas tengan un propósito en común; lo que hará que un conjunto de personas llegue a ser una organización, es que este grupo humano se organice a modo tal que coordinen entre ellos, las actividades que



están por desarrollar, ordenando de esta forma un conjunto de acciones que los llevará al logro de un resultado en particular.

### **1.3.5. La cultura**

#### **a) Definición**

En lo que respecta el significado de la palabra cultura, si es que al ámbito empresarial nos referimos, es un concepto amplio y a su vez comúnmente empleado sobre el cual no se ha podido hallar de manera unánime un significado o definición que describa de manera exacta dicha palabra en el mundo de los negocios.

Sin embargo, de acuerdo a ciertos estudios realizados se puede definir como cultura a una herramienta de investigación social que identifica los rasgos o comportamientos homogéneos de una determinada agrupación. Dicho esto, podríamos definir a la cultura como el conjunto de costumbre, acciones, creencias, paradigmas, actitudes que un conjunto de habitantes tienen en común y que pertenecen a un hábitat en particular.

En otro tipo de visión teórica también se puede referir como cultura organizacional o cultura corporativa, al conjunto de valores, filosofía, mitos entre otros aspectos que los miembros de una misma organización comparten.

### **1.3.6. La cultura organizacional**

#### **a) Definición**

Se podría conceptualizar a la cultura organizacional como aquella fuente que describe el desempeño que cumple una determinada organización dentro de un área geográfica en particular. Para poder analizar a la cultura organizacional nos debemos de centrar en un micro-entorno (individualidad de empleados) y resaltar aspectos claves como los rasgos de personalidad, las actitudes que puede tener cada colaborador y las motivaciones para el trabajo que puedan existir, por otro lado se debe de tomar en cuenta el surgimiento de grupos o sub-grupos sociales dentro de la organización y la presencia de líderes dentro de ellos.

En cuanto al comportamiento organizacional se refiere, es una serie de variables los cuales provienen de los campos de la psicología individual (forma de interactuar de una determinada persona), psicología social (forma en que interactúan entre sí, dos o más personas), psicología industrial (forma en que interactúa una determinada persona con relación a su trabajo), ciencias políticas (capacidad de influenciar sobre los demás), entre otros, los cuales en conjunto buscan identificar cuales son los rasgos y características de una determinada organización con el fin de obtener sus aspectos tanto positivos como negativos y en relación con ello plantear opciones de mejoras que ayuden a tener una equipo de trabajo más productivo y eficaz.

### 1.3.7. Atención al cliente

#### a) Definición

Según John Tschohl:

Para Marva McArthur, cuando era ejecutiva de servicio al cliente en Well-dell y Reed Services en la ciudad de Kansas, dijo: “Por todos es sabio que el beneficio financiero de una compañía es tener clientes asiduos en lugar de salir a buscar nuevos”.

En consecuencia, es mucho más inteligente (y barato) poner énfasis en el servicio a los clientes y, de esa forma, retener a la mayoría de los clientes que la empresa tiene, en vez de gastar una gran parte del presupuesto tratando de atraer nuevos clientes.

Francis Tritt de Kansas, Missouri, quien conduce seminarios para dar servicio al cliente, dice que los negocios que solían entregar toda su energía en la creación de nuevos productos y atraer nuevos clientes, comienzan a percatarse de que es mejor tratar de conservar los que ya tienen.

Resulta muy instructiva la frase que aparece en la filosofía de negocios de L. L. Bean, Inc., una empresa que se dedica a la venta por correspondencia de ropa y otros artículos, que dice: trate a sus clientes como seres humanos y siempre volverán a comprar más y más.

Según Hernán O. Arellano-Díaz:

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Pueden señalarse muchas fuentes garantes de ventajas competitivas como son: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2004, p. 6).

En el caso específico de las empresas de servicios, uno de los atributos que contribuye fundamentalmente al éxito o subsistencia en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. La esencia de las organizaciones de servicios es la opinión que de ellos tengan los clientes, y estos solo tendrán una opinión favorable hacia la empresa, si satisface todas sus necesidades y expectativas.

Con la globalización, la calidad en el servicio se ha convertido en un requisito imprescindible para competir entre organizaciones industriales y comerciales de cualquier parte del mundo, pues el impacto que tiene en los resultados (tanto en el corto como en el largo plazo), es primordial para el desarrollo y subsistencia de las organizaciones involucradas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja competitiva a aquellas empresas que tratan de alcanzarla, mantenerla e innovarla constantemente.

Según Williams Estrada Vera:

La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización. El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en general.

La calidad no tiene nada de misterioso. Es un reencuentro con el cliente o público usuario, desarrollado gracias a nuestra capacidad de entendimiento, de oír su voz, su clamor, su pedido, descifrarlo y responder en términos de servicio.

La orientación hacia el cliente o público usuario, permite que las organizaciones tiendan a otorgar un mejor servicio pensado en sus diferentes necesidades, gustos y deseos.

#### **1.4. Definición de términos**

**ANTROPOLOGÍA:** ciencia de la diversidad cultural, que ha tratado de explicar las diferencias entre aquellos grupos humanos llamados “primitivos” y su supuesta diferencia radical con el hombre “civilizado” occidental. En estos textos se trata de precisar y plantear la dificultad por erradicar o sustituir este término del vocabulario antropológico y de las ciencias sociales. También se discute el problema del relativismo cultural muy relacionado con el problema de la diferencia cultural como objeto de la Antropología como ciencia (Franco, 2014, p.9).

## **2. Resultados**

## 2.1. Resultados de la entrevista semi-estructurada

Dimensiones	PREGUNTAS: Cuestionario abierto	Entrevista Fisioterapeuta	Entrevista Jefe de Terapeutas	Entrevista Gerente de Área	Análisis Entrevista Semiestructurada
<b>1 Creación de procesos de gestión</b>	¿Considera que los procesos de la empresa, están alineados con la cultura organizacional de la empresa? ¿Por qué?	No exactamente, puesto que existe una desorganización y cierto grado de improvisación al momento de establecer los procesos, puesto que la mayoría de ellos son nuevos.	Sí, porque cada procedimiento establecido, es fijado teniendo en cuenta la visión que se tiene como organización.	Sí, ya que el personal adopta y ejecuta muy bien los procedimientos nuevos debido a que somos una organización pequeña en donde no existen subculturas que distorsionen el mensaje.	<u>Semejanza Media</u> Si bien existen procesos de gestión establecidos, estos no abarcan todos los procedimientos de la empresa, incurriendo en la solución de los mismos de manera improvisada.
<b>2 Desempeño lógico de funciones</b>	¿Considera que sus funciones en el puesto que desempeña, contribuyen en la cultura organizacional que intenta transmitir la empresa? ¿Indique las funciones?	Sí, porque noto que es una empresa que se interesa mucho en la calidad de servicio que le ofrece a sus pacientes; desde cómo vamos vestidos los terapeutas de campo, si el vehículo en el que nos trasladamos está limpio, hasta los procedimientos de limpieza e higiene que aplicamos al momento de la terapia.	Sí, debido a que la empresa como tal no solo busca atender y brindar mejoras en la salud de sus pacientes, sino que también en el hecho de proveerles los materiales necesarios, equipos en buen estado y artículos de buena calidad para que los trabajadores puedan atender a los pacientes de la mejor manera.	Dentro de mis funciones está el estructurar, difundir y velar por la correcta ejecución de los procedimientos elaborados los mismos que están orientados hacia el cliente, en su comodidad, los resultados que obtiene y en la manera como percibe nuestra forma de trabajar y profesionalismo, que dicho de otra forma es nuestra Cultura como Organización.	<u>Semejanza Alta</u> La empresa se preocupa por mantener una buena imagen que muestra su personal a los clientes, lo cual forma parte de la cultura en sí.
<b>3 Implementación y distribución de información</b>	¿Considera que la empresa difunde la información que le es útil para cumplir su función de manera clara y oportuna? ¿Comente como es el tipo de comunicación existente con su jefe directo?	En algunas ocasiones se ha presentado descoordinaciones, debido a que la información brindada al personal de campo (en este caso yo) se hizo de una manera informal, sin embargo dichos acontecimientos tuvieron mayor relevancia.	La comunicación hacia abajo (con el personal a cargo) debería de mejorar la fluidez, ya que al tener personal de campo no siempre comunican de manera oportuna, las consultas de los pacientes, las cuales luego repercuten en la central de llamadas. En cuanto a la comunicación con mi superior a pesar de ser esporádica se da de manera fluida.	Sí, ya que al ser una microempresa las coordinaciones se realizan de manera directa y horizontal.	<u>Semejanza Baja</u> Dentro de la organización falta establecer de manera clara, los canales de comunicación válidos, para poder tener un buen nivel de coordinación sin incurrir en errores o faltas tanto administrativas como operativas. Del mismo modo dar a conocer de manera oficial en cada uno de los niveles jerárquicos de la organización.
<b>4 Ejecución de procedimientos</b>	¿Considera que los procedimientos de atención en el servicio establecidos por la empresa, están orientados hacia el cliente? ¿Qué procedimientos mejoraría?	Sí, ya que los procedimientos de atención están orientados a la comodidad de los pacientes.	Sí, debido a que están orientados a buscar el bienestar de los clientes.	Sí, sin embargo, hay ciertos procedimientos que en un futuro debería de tecnificarse, con la finalidad de manejar una información más directa y precisa.	<u>Semejanza Alta</u> Se puede evidenciar que los procedimientos previamente establecidos por la organización, guardan cierto criterio con lo que realmente quiere el cliente.

	Dimensiones	PREGUNTAS: Cuestionario abierto	Entrevista Fisioterapeuta	Entrevista Jefe de Terapeutas	Entrevista Gerente de Área	Análisis Entrevista Semiestructurada
5	<b>Elementos estratégicos</b>	¿Considera que la estrategia de la empresa (Cantidad de atenciones), le ayudan a cumplir sus metas de atenciones al mes? O ¿Considera que la empresa debería mejorar sus estrategias de captación de clientes?	No del todo. Noto que tenemos un crecimiento paulatino con respecto a meses anteriores, pero para yo como trabajador poder tener mejores ingresos económicos (comisionando), la empresa debería de invertir más en publicidad.	Para la cantidad de recursos que maneja la empresa, considero que tiene que si se preocupa en mantener actualizados los canales en los que en la actualidad maneja para poder obtener mayores pacientes.	Si bien nuestro presupuesto en publicidad es bien ajustado, existen diversos canales para llegar al público, entre los que están el personal mismo el cual habla de la organización a la que pertenece y en donde me parece deberíamos de establecerlo como parte de nuestra cultura y sentido de identificación.	<u>Semejanza Medio</u> Si bien la empresa cuenta con un presupuesto sumamente ajustado, debería trabajar en múltiples plataformas de publicidad gratuita que actualmente existe. Esto, debido a que los elementos estratégicos para la obtención de nuevos pacientes no están siendo explotados y manejados de manera que se pueda tener un nivel de ingreso de pacientes nuevos frecuentes.
6	<b>Ventajas competitivas</b>	¿Cuál cree que es la principal ventaja que la empresa PHYSIO ofrece a sus clientes?	Creo que la principal ventaja en comparación a sus competidores, es el precio que ofrece al público.	El precio y la calidad de atención al momento de brindar el servicio.	Lo podría ordenar de la siguiente manera: 1. Precio. 2. Mayor cantidad de tiempo por terapia. 3. Calidad profesional. 4. Atención 100% personalizada.	<u>Semejanza Alto</u> Se puede observar que la empresa PHYSIO ha sabido manejar un buen nivel de competencia, respecto al servicio parecidos por sus principales competidores. Por lo tanto se ha dado a conocer por tener un precio competitivo, y brindar mayor cantidad de tiempo en cada sesión de terapia.
7	<b>Clientes satisfechos y asiduos</b>	¿Considera que los pacientes se sienten satisfecho con el servicio ofrecido por la empresa PHYSIO?	En la mayoría de casos sí. Sin embargo PHYSIO debería ampliar la cantidad de técnicas y/o tratamientos que se brinda. Qu por ser un servicio de atención a domicilio me imagino tienen un sistema complicado de control.	Sí, ya que los beneficios que le ofrece a sus pacientes son muy competitivos en el mercado. - Precio accesible. - Buena atención. - Disponibilidad de horarios de atención - Promociones frecuentes. - Múltiples formas de pago.	Sí, ya que el porcentaje de quejas es mínima casi nula.	<u>Semejanza Alto</u> Existe un nivel alto en cuanto a las respuestas emitidas por los tres entrevistados, teniendo en cuenta que al ser una microempresa el promedio de atenciones realizadas es pequeña por lo que no se genera un reporte de quejas que sea notable.
8	<b>Necesidades, gustos y deseos de los clientes</b>	¿Cómo trabajador recomendaría el servicio que PHYSIO ofrece?  ¿Qué otros servicios considera que la empresa PHYSIO también debería ofrecer?	Sí. De manera esporádica lo hago.  En primer lugar considero que debería aumentar la diversidad de terapias que se pueden realizar en lo que respecta la Terapia física y rehabilitación.	Sí ya que es lo que la mayoría busca: - Bueno (se obtiene resultados) - Bonito (comodidad sin salir de casa) - Barato (el precio es accesible)  Considero que también se debería de brindar servicios de podología a domicilio.	Sí, siempre lo hago.  Tenemos planeado para el año 2019 poder ampliar los servicios a domicilio en la rama de podología y estética posiblemente. Así también aumentar la cantidad y diversidad de equipos de terapia física con el que se cuenta en la actualidad.	<u>Semejanza Alto</u> Se percibe un nivel alto de semejanza entre los entrevistados, Ya que desde tres puestos distintos de la organización, se puede identificar que hay un muy buen nivel de satisfacción de los clientes Sin embargo, aún quedan servicios que guardan similitud con la Terapia Física y que por el momento la empresa aun no lo brinda, lo cual podría representar una oportunidad de crecimiento para la misma.



## 2.2. Resultados de la observación directa

	Dimensiones	TÉCNICA: Observación directa INSTRUMENTO: lista de cotejo	SI	NO
1	Creación de procesos de gestión	1. Existe un programa Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RISST)		X
2	Desempeño lógico de funciones	2. Existe un proceso de gestión, planificación y provisión de los recursos de la empresa.		X
3	Implementación y distribución de información	3. Existe un Reglamento Interno de Trabajo (RIT)	X	
4	Ejecución de procedimientos	4. Existen pruebas referentes a los procedimientos de atención, de manera periódica.	X	
5	Elementos estratégicos	5. Existe una data del crecimiento progresivo de clientes en el último trimestre.	X	
		6. Existe un ligero incremento en los distritos en donde se brinda el servicio.	X	
6	Ventajas competitivas	7. Existe un estudio de mercado actualizado al 2018.	X	
		8. Existe un estudio en donde se logra identificar los beneficios que la empresa ofrece en comparación a la competencia.		X
		9. Existe una matriz FODA actualizada a agosto de 2018.		X
7	Clientes satisfechos y asiduos	10. Existe una encuesta anónima realizada a los clientes externos, para medir el nivel de satisfacción.		X
		11. Existe una planificación trimestral para el lanzamiento de promociones.	X	
8	Necesidades, gustos y deseos de los clientes	12. Existe un estudio de mercado en donde se identifica las necesidades de los pacientes.		X
		13. Existe un proceso de Post-atención.		X

### 2.3. Resultados de las fotoreferencias

	Dimensiones	TÉCNICA: FOTOREFERENCIA INSTRUMENTO: Documentos, fotos.	Documento	Foto	Audio/Video	N/A
1	Creación de procesos de gestión	1. Programa de Seguridad y Salud en el trabajo				X
2	Desempeño lógico de funciones	2. Proceso de gestión, planificación y provisión.				X
3	Implementación y distribución de información	3. Reglamento Interno de Trabajo		X		
4	Ejecución de procedimientos	4. Procedimiento de atención.	X			
5	Elementos estratégicos	5. Crecimiento histórico de obtención de clientes	X			
		6. Cobertura de distritos	X			
6	Ventajas competitivas	7. Estudio de mercado principales competidores.		X		
		8. Identificación de beneficios del servicio brindado.				X
		9. FODA				X
7	Clientes satisfechos y asiduos	10. Resultados de encuesta				X
		11. Planificación de promociones	X			
8	Necesidades, gustos y deseos de los clientes	12. Estudio de mercado, preferencias del cliente.				X
		13. Procedimiento Post-atención				X

### **3. Análisis de los resultados**

Después de la recopilación de datos y la presentación de los resultados, a continuación, se realizará una triangulación de los resultados obtenidos en cada una de las técnicas de recojo de información aplicada en la presente investigación, para ello se procederá a analizar los resultados según su dimensión.

#### **3.1. Dimensión: Creación de procesos de gestión**

De acuerdo a los resultados obtenidos durante la realización de la entrevista, si bien existen procesos de gestión establecidos, estos no abarcan todos los procedimientos que demanda la operatividad de la empresa, generando que cuando exista un escenario atípico la solución se da de una manera improvisada, generando lógicamente retrasos en la atención de los clientes o sobrecostos. Cabe mencionar que ante la solicitud de si es que existía un programa sobre el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RISST), la respuesta fue de que dicha documentación recién se encontraba en proceso de elaboración .

#### **3.2. Dimensión: Desempeño lógico de funciones**

En cuanto al desempeño lógico de funciones, se pudo notar que éstas se encuentran orientadas a la cultura organizacional que la empresa desea transmitir a sus clientes externos, contribuyendo a un mejor clima laboral dentro de la organización y brindándole a los trabajadores un sentido de identificación con la empresa.

Por otro lado, mediante la observación directa realizada durante las visitas, no se pudo comprobar la existencia de un proceso de gestión, planificación y provisión de los recursos que tuviera la empresa y que le ayudase para hacer una proyección de los gastos y un mejor

control de los recursos. Esto se debe a que durante la recopilación de datos, se nos manifestó que al ser una microempresa resultaba tedioso plasmar de manera documentada, una planiación debidamente estructurada de la empresa.

### **3.3. Dimensión: Implementación y distribución de la información**

Durante la recopilación de datos se pudo evidenciar que si bien el ser una empresa pequeña favorece las coordinaciones y la distribución de la información, no existen canales de comunicación claramente establecidos (ya sea correo institucional o personal; llamadas al celular institucional o personal; mensajes de texto o whatsapp), que les permita llevar un mismo orden a toda la empresa y evitar caer en descoordinaciones al momento de llevar acabo un procedimiento operativo.

Cabe resaltar que si bien el llevar un tipo de comunicación informal, no les ha traído mayores complicaciones, es probable que al manejar un mayor trafico de información, comiencen a surgir descoordinaciones que termine perjudicando o siendo notorias por el publico usuario.

Así mismos, existe un reglamento interno de trabajo, pero que falta realizar algunas actualizaciones que se adapten a la estructura propia del negocio.

### **3.4. Dimensión: Ejecución de procedimientos**

De acuerdo a la ejecución de los procedimientos establecidos por la empresa, se puede analizar que la organización guarda una estricta orientación al cliente en lo que respecta los procedimientos operativos.

Sin embargo, en lo que respecta llevar acabo los procedimientos netamente administrativos (compra y reparación de equipos portátiles, compra de materiales médicos, pago de

combustible, pago de sueldos al personal, elaboración de contratos, control de expedientes médicos, reglamentación y documentos de los vehículos de la empresa, entre otros), se pudo evidenciar que si bien existía un responsable de realizar todas estas labores, la realización de las mismas tomaban bastante tiempo o presentaban demoras en su ejecución debido a la congestión de deberes que presentaba el encargado, generando que el resto del personal no contara con sus herramientas y equipos en el tiempo oportuno.

Del mismo modo, se pudo evidenciar que existe un documento en donde se describe el procedimiento de atención de los terapeutas de campo, pero que habría que realizar algunas modificaciones que en su momento no fueron tomadas en cuenta (Ejem: tipo de vestimenta permitida, horarios de trabajo claramente establecido, reporte de incidencias, entre otros)

### **3.5. Dimensión: Elementos estratégicos**

Si bien la empresa cuenta con un presupuesto sumamente ajustado, para desarrollar e implementar ciertas estrategias que la lleven a la obtención de nuevos pacientes, debería trabajar en múltiples plataformas de publicidad gratuita que actualmente existen. Esto, debido a que los elementos estratégicos para la obtención de nuevos pacientes no están siendo explotados y manejados de manera que se pueda tener un nivel de ingreso de pacientes nuevos frecuentes.

Sin embargo se pudo evidenciar que existe un crecimiento alentador en cuanto al ingreso de nuevos pacientes, teniendo en cuenta que es una microempresa.

Así mismo, de acuerdo a un cuadro que se nos proporcionó durante la recopilación de datos, se pudo constatar que al mes en promedio existen unos cuatro pacientes nuevos, los cuales como mínimo se atenderán dos veces por semana en el transcurso del mes con una gran probabilidad de continuidad para los siguientes meses; lo cual a un precio de cuarenta soles

que cobra la empresa por sesión de terapia, serian un promedio de mil doscientos ochenta soles solo en pacientes que experimentan el servicio por primera vez.

### **3.6. Dimensión: Ventajas competitivas**

Se puede observar que la empresa PHYSIO ha sabido manejar un buen nivel de competitividad dentro de un mercado tan delicado como es el sector salud, gracias a ello, se ha dado a conocer por tener un precio competitivo, y brindar mayor cantidad de tiempo en cada sesión de terapia, dos aspectos fundamentales los cuales han tenido buena aceptación por parte del público usuario y lo cual ha generado que pacientes que de por vida deben llevar este tipo de atenciones (parapléjicos, cuadripléjicos, con parálisis cerebral, entre otros), obtén por probar y experimentar esté nuevo formato de atención.

En cuanto a los resultados obtenidos en la observación directa, se pudo obtener un estudio ligero de mercado entre los principales centros de salud que brindan el servicio de terapia física y rehabilitación a domicilio, sin embargo, al solicitar documentación más estructurada como un FODA de la empresa, no se nos pudo proveer por falta de actualización.

### **3.7. Dimensión: Clientes satisfechos y asiduos**

Existe un nivel alto en cuanto a la semejanza de las respuestas emitidas por los tres entrevistados respecto a la percepción que tiene el cliente del servicio que se le brinda.

Y es que aparte de brindar un servicio más cómodo que la competencia, con mayor tiempo de duración y con una buena atención durante el servicio, la empresa se ha propuesto lanzar de manera periódica (trimestralmente) promociones que van desde descuentos en el precio, hasta atenciones completamente gratis.

Si bien, no existe un documento interno donde esté estipulado de manera clara y obligatoria el periodo en que se lanzaran las promociones, el tipo de promoción que se brindará, quien o quienes son los encargados de aprobar el lanzamiento, porque medios se realizara las publicaciones; pudimos recopilar los afiches de publicidad los cuales se nos manifestó que fueron publicitados por redes sociales y que se obtuvo acogida entre los clientes. Sin embargo, para fines de la presente investigación, no se pudo evidenciar el nivel de impacto que tuvieron.

### **3.8. Dimensión: Necesidades, gustos y deseos de los clientes**

En cuanto a las necesidades, gustos y deseos de los clientes, durante las entrevistas realizadas al personal de la empresa se les consulto que otro tipo de atenciones los pacientes/clientes estarían interesados en adquirir bajo el mismo formato de la atención a domicilio, en lo que la mayoría respondió que de manera esporádica los pacientes preguntaron si es que la empresa brindaba servicios a domicilio relacionados al cuidado personal o belleza, y por otro lado si se realizaba servicios de podología.

Por lo tanto, la empresa considera que a un mediano o largo plazo, ambos servicios (cuidado personal / podología) también formen parte de los servicios ofrecidos a domicilio.

## **4. Conclusiones y recomendaciones**

### **4.1. Conclusiones**

- a) En cuanto a la creación de procesos de gestión se puede concluir que si bien no existe procedimientos tanto operativos como administrativos, estipulados de manera clara y que sean de conocimiento y aplicación de todo el personal, esto no ha sido impedimento ni mucho menos una muestra de desorganización que haya sido percibida por los pacientes, sin embargo, esto se debería al poco personal existente en la organización lo cual hasta cierto punto se torna manejable la informalidad de los procesos de la empresa.
- b) En cuanto al desempeño lógica de funciones se puede concluir que si existe una fuerte orientación a la cultura organizacional de la empresa en la cual busca la comodidad del personal terapéutico con la finalidad de crear un buen clima laboral y que éste a su vez, se vea trasmitido en una buena atención a los pacientes.
- c) En cuanto a los canales de comunicación que utiliza la empresa, no son canales formales que la empresa haya designado como el medio de comunicación por el cual toda la organización se debe de transferir información. Incluso siendo una microempresa, esto ha generado descoordinaciones al momento de realizar algún proceso operativo, ya que el personal suele utilizar distintos canales de comunicación (WhatsApp, llamadas por internet, llamadas al celular personal, llamadas al celular institucional, correos gmail o mails al correo corporativo) lo cual genera que las indicaciones, instrucciones, coordinaciones e información en general, no llegue a tiempo o en el momento indicado y este tipo de acontecimientos termine afectando la atención a los pacientes y por ende la imagen de la empresa.



- d) En conclusión podemos decir que la ejecución de procedimientos operativos se lleva acabo debido al conocimiento del día a día obtenido por el personal de campo, más no por un manual de funciones debidamente estructurado por la empresa. Del mismo modo se puede apreciar en los procedimientos realizados por el área administrativa, en donde la realización de sus funciones se lleva acabo según el acontecimiento que se presente por resolver.
- e) En cuanto a los elementos estratégicos utilizados para la obtención de nuevos pacientes/clientes, la empresa únicamente está utilizando fuentes gratuitas de publicidad, en donde la única inversión que realiza la empresa son las horas hombre del personal encargado de crear dichos spots.
- f) Respecto a la ventaja competitiva que la empresa PHYSIO new life ha venido trabajando para diferenciarse dentro del mercado, ha sido claramente el factor precio y tiempo, ofrecidos en el servicio que brindan, utilizando hasta incluso, la comodidad que genera atender en domicilio y la calidad de atención que reciben sus pacientes.
- g) El personal de la empresa, puede percibir que los pacientes tienen un alto índice de satisfacción por el servicio recibido. Esto no necesariamente se debería a que los pacientes consideren que el precio es justo ante la atención recibida, sino, que es identificado por miembros de la organización, como el nivel de satisfacción que experimentan los pacientes ante el nivel de calidad que reciben durante la atención.

- h) Si bien la empresa brinda únicamente servicios de terapia física y rehabilitación a domicilio, los pacientes desearían que la empresa cuente con servicios ligados al cuidado personal y podología.

#### **4.2. Recomendaciones**

- a) Se recomienda poder implementar una gestión por procesos en donde prime la visión de lo que el cliente desea por sobre las actividades de la organización. Esto generará que los procedimientos establecidos sean efectivos incluso desde una perspectiva en macro.
- b) Se recomienda realizar reuniones periódicas con el personal en donde se puedan tratar temas como: correcto uso de la comunicación e información, formalidad en la vestimenta, tipo de comunicación con los clientes. Además de difundir y estipular dentro del reglamento interno de trabajo (RIT), los canales formales que debe usar el personal tanto administrativo como el personal de campo.
- c) Es recomendable elaborar un manual de procedimientos por tipo de actividad que realiza cada puesto de trabajo debido a que en la actualidad no existe dicho documento. Del mismo modo realizar y dar a conocer el organigrama de la empresa a todo el personal.
- d) Se recomienda, elaborar un análisis FODA que permita dar a conocer cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa respecto a las oportunidades que tiene en el mercado y las amenazas que como microempresa informal tiene.

- e) Se recomienda en un corto plazo poder establecerse como una empresa formal con el propósito que pueda entablar alianzas estratégicas con otros centros de salud, que no cubren la atención a domicilio.
- f) La empresa debería reconsiderar, constituirse como una empresa formal a fin de poder aspirar a ser proveedor del estado, y de esta forma poder alivianar la congestión existente de este tipo de servicios en el sector público, y por ende, aumentar su cobertura a nivel nacional.
- g) Se recomienda poder realizar un manual de organización y funciones con la finalidad que sea difundido entre el personal y así mostrar un orden en cuanto a sus actividades desempeñadas diariamente.

Siendo así, y aplicando las recomendaciones antes descritas, se espera contribuir a la mejora y ordenamiento de la cultura organizacional actualmente existente en la empresa. Esto con la finalidad que la empresa se muestre como una organización que brinda un servicio altamente profesional a sus pacientes/clientes, y a su vez, sea usada como principal estrategia de atención a sus clientes.

## Bibliografía

- ALDANA-BERNAL, J., & BERNAL-TORRES, C. (2018). Factores Blandos en la Gestión de Integración de las Cadenas y/o Redes de Abastecimiento: Aproximación a un Modelo Conceptual. *Revista Información Tecnológica*, Vol. 29(N° 2), pp. 103-114. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000200103>
- ALONSO, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*(N° 2), pp. 83-96. Obtenido de [https://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)
- CHAVARRÍA VARILLAS, S. A. (2017). *Cumplimiento de los objetivos empresariales a través de la implementación de una metodología de trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional, en una empresa industrial de la ciudad de Lima*. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.
- CHERRES JUÁREZ, S. (2016). ¿Cómo se calcula el costo total de la cadena de suministro? *Revista Lidera*(N°11), pp. 43-48. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/viewFile/16901/17207>
- CIFUENTES, S., PACHECO, L., ARGANDOÑA, D., TAMAYO, L., OBREGÓN, R., TAFUR, J., & CAMERO, P. (2014). *Infraestructura de Redes Móviles en el Perú: Análisis y recomendaciones para promover su mejora*. Documento de Trabajo - GPRC, OSIPTEL, Lima, Perú. Obtenido de <https://www.osiptel.gob.pe/articulo/documento-de-trabajo-n-18-infraestructura-de-redes-moviles>
- EGUREN MARTÍ, M. (2015). *Las Actividades de la Empresa y la Creación de Valor: Un enfoque sistémico*. Barcelona, España: Universitat de Barcelona. Obtenido de [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/100580/1/MdLEM\\_TESIS.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/100580/1/MdLEM_TESIS.pdf)
- EMPRENDEPYMES. (23 de 05 de 2013). *EMPRENDEPYMES*. Recuperado el 07 de 10 de 2017, de EMPRENDEPYMES: <http://www.emprendepymes.es/la-cadena-de-valor-de-porter-el-analisis-estrategico-de-tu-pime/>
- HERNANDEZ COSGROVE, M. (2017). *Rediseño de procesos de gestión de costos de obra para una empresa constructora*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/148338>
- MARTÍNEZ ARROYO, J., ESPITIA MORENO, I., & VALENZO JIMÉNEZ, M. (2013). Competitividad, Cadena de Valor e Investigación Científica. *Revista Global de Negocios*, Vol. 1(N° 2), pp. 19-30. Obtenido de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v1n2-2013/RGN-V1N2-2013-2.pdf>
- MINAYA CUBA, M. (2018). *Sistema de Costos Basado en Actividades para La Mejora Continua de las Empresas del Sector Metalmecánico de Lima Metropolitana, Período 2016*. Lima, Perú: Universidad Nacional Federico Villarreal. Obtenido de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2023>
- QUINTERO, J., & SÁNCHEZ, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales: TELOS*, Vol. 8(N° 3), pp. 377-389. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>

- ROJAS GALARZA, A. (2014). *Análisis y mejoramiento de los procesos de la Cadena de Valor en empresas de diseño industrial e implementaciones publicitarias*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/4047>
- SÁNCHEZ LANNING, C., VÁSQUEZ ZAPATA, M., & VILLAREAL INCA, C. (2017). *Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico de la gestión del PRONABEC*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico: Escuela de Postgrado. Obtenido de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1724>
- SOLUTIONS, L. (18 de 05 de 2008). *LEAN SOLUTIONS*. Recuperado el 08 de 10 de 2017, de LEAN SOLUTIONS: <http://www.leansolutions.co/conceptos/metodologia-5s/>
- SOTO LUGO, J. (2012). *Cómo lograr ventajas competitivas en el sector construcción a través de la Logística*. Lima, Perú: Universidad Nacional de Ingeniería. Obtenido de <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/1302>
- TORRES FLORES, C. (2013). *Diseño de Plan de Negocios de Gestión Inmobiliaria*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/114680>
- VÁSQUEZ, M. (2014). Fortaleciendo la Cadena de Valor en las Empresas. *Revista Strategia*(N° 31), pp. 85-86. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/18064/18309>
- VINAJERA ZAMORA, A., MARRERO DELGADO, F., & RUIZ MORALES, M. (2017). Método para calcular el valor agregado en cadenas de suministro de productos electromecánicos. *Ingeniare: Revista chilena de ingeniería*, Vol. 25(N° 3), pp. 535-546. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/307205355\\_Metodo\\_para\\_calcular\\_el\\_valor\\_agregado\\_en\\_cadenas\\_de\\_suministro\\_de\\_productos\\_electromecanico](https://www.researchgate.net/publication/307205355_Metodo_para_calcular_el_valor_agregado_en_cadenas_de_suministro_de_productos_electromecanico)
- ZUTA RÍOS, V. (2018). *Diagnóstico e identificación de oportunidades de mejora en la cadena de suministro de un operador móvil en el Perú*. Lima, Perú: PUCP. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/10229>

## **Anexos**

## 1. Matriz de Operacionalización de la Variable: Cultura Organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
CULTURA ORGANIZACIONAL	<b>JOSÉ VARELA &amp; ELENA FLORES:</b> «Una organización se crea para <b>alcanzar objetivos</b> , los cuales, usualmente, son determinados por la <b>alta dirección</b> . Existe una <b>elevada incertidumbre</b> en la vida empresarial y no es fácil para los administradores mantener el ritmo en sus actividades si no existe algún tipo de objetivo bien determinado. Debido a que la aplicación coherente de los objetivos desempeña un papel central en la <b>estrategia</b> y el <b>desarrollo</b> de las compañías, los directivos deben tener mucha claridad respecto a estos para poder proporcionar un sentido común de <b>orientación</b> y de <b>motivación</b> a los empleados.»	La cultura organizacional es la postura que <b>adopta un grupo social</b> , el cual da lugar a la <b>creación, ordenación, implementación</b> y puesta en <b>ejecución</b> de una serie de actividades, con el fin de producir y distribuir recursos y/o riquezas, teniendo como objetivo, el logro de resultados.	1. Creación de procesos de gestión	1.1. Elaboración procedimientos de seguridad	1. Entrevista semi estructurada 2. Observación directa 3. Documentación recopilada
	<b>JUAN ANTONIO PEREZ LOPEZ:</b> «El término organización, tiene dos significados diferentes. Puede referirse a unidades sociales o a <b>función administrativa</b> ; es decir, al <b>acto de organizar</b> . La organización, como función administrativa se refiere al <b>proceso</b> que da lugar a la <b>creación, ordenación, implementación</b> y puesta en <b>operación</b> de una unidad social, sea de producción, educativa, financiera, hospitalaria, etc. Dentro de las organizaciones humanas constituye una especie o tipo concreto de organización cuyo objeto es el de <b>producir y distribuir riqueza</b> "... "Para que exista organización no basta con el conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas aquellas tengan un <b>propósito común</b> : lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen coordinen su actividad - ordenando la <b>acción conjunta</b> hacia el <b>logro de unos resultados</b> que, aunque sea por razones diferentes, estimen todos que les interesa alcanzar»		2. desempeño logico de funciones	2.1. Elaboración de procesos de gestión	
	<b>HARRIS, L. C. &amp; E. OGBONNA:</b> «hablan de dos tendencias en la definición del mismo; por una parte están "aquellos estudios que definen la cultura en términos de su utilidad como una variable organizacional o el propósito que sirve en ayudar a los miembros organizacionales a dar sentido a su <b>mundo social</b> y a enfrentar los <b>problemas de adaptación</b> ..." y por otra parte "están aquellos estudios que describen la cultura primordialmente en término de su mérito como una <b>herramienta de investigación social</b> ". Luego de más de diez años de debate cultural hay una riqueza literaria sobre cultura organizacional con muchas visiones teóricas que compiten entre sí en relación al concepto de cultura y a su importancia. Sin embargo, la mayoría de los investigadores utiliza el término de cultura organizacional o <b>corporativa</b> para referirse a los <b>valores, filosofía, mitos</b> y otros conceptos que los <b>miembros</b> de la organización <b>comparten</b> .»		3. Implementación y distribución de información	3.1. Elaboración del RIT	
			4. Ejecución de procedimientos	4.1. Pruebas periodicas al personal (Procedimiento de atención)	

## 2. Matriz de Operacionalización de la Variable: Atención al Cliente

VARIABLE	DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
ATENCIÓN AL CLIENTE	<b>JOHN TSCHOHL:</b> Por todos es sabio que el beneficio financiero de una compañía es tener <b>clientes asiduos</b> en lugar de salir a buscar nuevos”. En consecuencia, es mucho más inteligente (y barato) poner <b>énfasis en el servicio</b> a los clientes y, de esa forma, <b>retener a la mayoría</b> de los clientes que la empresa tiene, en vez de gastar una gran parte del presupuesto tratando de atraer nuevos clientes. Francis Tritt de Kansas, Missouri, quien conduce seminarios para dar servicio al cliente, dice que los negocios que solían entregar toda su energía en la creación de nuevos productos y atraer nuevos clientes, comienzan a percatarse de que es mejor tratar de <b>conservar</b> los que ya tienen. Resulta muy instructiva la frase que aparece en la filosofía de negocios de L. L. Bean, Inc., una empresa que se dedica a la venta por correspondencia de ropa y otros artículos, que dice: trate a sus clientes como seres humanos y siempre <b>volverán a comprar</b> más y más.	La atención al cliente es un <b>elemento estratégico</b> la cual conlleva a que las organizaciones tengan una <b>ventaja competitiva</b> sobre su principal competencia. Con el propósito de tener <b>clientes asiduos</b> , los cuales queden <b>satisfechos</b> en todas sus necesidades y expectativas. Eso muestra el reflejo del compromiso que tiene la organización la cual tiene una orientación al cliente preocupandose en otorgar un mejor servicio tomando en cuenta las diferentes <b>necesidades, gustos y deseos de sus clientes</b> .	1. Elementos estratégicos	1.1. Incrementar cantidad de clientes satisfechos. 1.2. Tener una cobertura a más distritos.	- Lanzar publicidad por redes sociales enfocado a distritos aledaños a Lima Oeste. - Elaborar un horario de atención por distritos - Entablar alianzas con postas, policlinicos, centros de rehabilitación que no cubran la atención a domicilio.
	<b>HERNÁN O. ARELLANO-DÍAZ:</b> En el caso específico de las empresas de servicios, uno de los atributos que contribuye fundamentalmente al éxito o subsistencia en el largo plazo, es la <b>opinión de los clientes</b> sobre el servicio que reciben. La esencia de las organizaciones de servicios es la opinión que de ellos tengan los clientes, y estos solo tendrán una opinión favorable hacia la empresa, si <b>satisface todas sus necesidades y expectativas</b> . Con la globalización, la calidad en el servicio se ha convertido en un requisito imprescindible para <b>competir entre organizaciones</b> industriales y comerciales de cualquier parte del mundo, pues el impacto que tiene en los resultados (tanto en el corto como en el largo plazo), es primordial para el desarrollo y subsistencia de las organizaciones involucradas en este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un <b>elemento estratégico</b> que confiere una <b>ventaja competitiva</b> a aquellas empresas que tratan de alcanzarla, mantenerla e innovarla constantemente.		2. Ventajas competitivas	2.1. Identificar el servicio de la competencia. 2.2. Identificar los beneficios que brinda el tipo de servicio que ofrece PHYSIO en comparación a la competencia. 2.3. Elaborar un FODA	- Realizar un estudio de mercado en la Región Lima. - Elaborar una matriz FODA - Elaborar una matriz BCG
	<b>WILLIAMS ESTRADA VERA:</b> La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización. El servicio y la atención de calidad son el <b>reflejo del compromiso</b> de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en general.  La calidad no tiene nada de misterioso. Es un reencuentro con el cliente o público usuario, desarrollado gracias a nuestra capacidad de entendimiento, de oír su voz, su clamor, su pedido, descifrarlo y responder en términos de servicio. La <b>orientación hacia el cliente</b> o público usuario, permite que las organizaciones tiendan a <b>otorgar un mejor servicio</b> pensado en sus diferentes <b>necesidades, gustos y deseos</b> .		3. Clientes satisfechos y asiduos	3.1. Conocer las expectativas de los pacientes respecto al servicio. 3.2. Establecer promociones continuas.	- Realizar un estudio de mercado en la Región Lima. - Elaborar una matriz FODA - Elaborar una matriz BCG
			4. Necesidades, gustos y deseos de los clientes	4.1. Identificar necesidades de los pacientes. 4.2. Establecer un proceso post-atención.	- Realizar encuestas a los pacientes. - Realizar encuesta a los trabajadores. - Establecer un procedimiento de post-atención para medir los niveles de satisfacción.



### 3. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA: guía de preguntas abiertas

#### DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO

- a) ¿Considera usted que los procesos de la empresa, están alineados con la cultura organizacional de la empresa? ¿Por qué?

---

---

---

---

- b) ¿Considera usted que sus funciones en el puesto que desempeña, contribuyen en la cultura organizacional que intenta transmitir la empresa? ¿Indique las funciones?

---

---

---

---

- c) ¿Considera usted que la empresa difunde la información que le es útil para cumplir su función de manera clara y oportuna? ¿Comente como es el tipo de comunicación existente con su jefe directo?

---

---

---

---

- d) ¿Considera que la estrategia de la empresa (Cantidad de atenciones), le ayudan a cumplir sus metas de atenciones al mes? O ¿Considera que la empresa debería mejorar sus estrategias de captación de clientes?

---

---

---

---

DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO

- a) ¿Considera usted que los procedimientos de atención en el servicio establecidos por la empresa, están orientados hacia el cliente? ¿Qué procedimientos mejoraría?

---

---

---

---

---

- b) ¿Cuál cree que es la principal ventaja que la empresa PHYSIO ofrece a sus clientes?

---

---

---

---

---

- c) ¿Se siente satisfecho con el servicio ofrecido por la empresa PHYSIO? ¿Recomendaría el servicio?

---

---

---

---

---

- d) ¿Qué otros servicios desearía que la empresa PHYSIO también tuviera?

---

---

---

---

---

#### 4. OBSERVACIÓN DIRECTA

##### VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL

- Existe un Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RISST)

---

---

---

---

---

- Existe un proceso de gestión, planificación y provisión de los recursos de la empresa.

---

---

---

---

---

- Existe un Reglamento Interno de Trabajo (RIT)

---

---

---

---

---

- Existen pruebas referentes a los procedimientos de atención, de manera periódica.

---

---

---

---

---

VARIABLE: ATENCIÓN AL CLIENTE

- Existe una data del crecimiento progresivo de clientes en el ultimo trimestre.

---

---

---

---

- Existe un ligero incremento en los distritos en donde se brinda el servicio.

---

---

---

---

- Existe un estudio de mercado realizado en enero de 2018

---

---

---

---

- Existe un estudio en donde se logra identificar los beneficios que la empresa ofrece en comparación a la competencia.

---

---

---

---

- Existe una matriz FODA actualizada a agosto de 2018.

---

---

---

---

- Existe una encuesta anonima realizada a los clinentes externos, para medir el nivel de satisfacci3n.

---

---

---

---

- Se evidenci3 una planificaci3n trimestral para el lanzamiento de promociones.

---

---

---

---

- Existe un estudio de mercado en donde se identifica las necesidades de los pacientes.

---

---

---

---

- Existe una reciente implementaci3n en el proceso de Post-atenci3n.

---

---

---

---

## 5. REPORTE DE INGRESO DE PACIENTES NUEVOS

### REPORTE DE INGRESO DE PACIENTES NUEVOS PERIODO 2018: SEP - DIC

MES	DÍA	FECHA	HORARIO	PACIENTE	TERAPEUTA	MOTIVO
SEPTIEMBRE	LUNES	03/09/2018	15:00 - 15:30	BETTY ANA ROMÁN PEREYRA	JUDIS MENDEZ	EVALUACIÓN
SEPTIEMBRE	MARTES	11/09/2018	17:00 - 18:00	ROMEO FERRAND FALCÓN	JUDIS MENDEZ	EVALUACIÓN
SEPTIEMBRE	VIERNES	14/09/2018	14:00 - 15:00	FELIPA VILLANUEVA AYALA	JUDIS MENDEZ	EVALUACIÓN
SEPTIEMBRE	JUEVES	20/09/2018	14:30 - 15:00	JERRY CALDERON	JUDIS MENDEZ	EVALUACIÓN
OCTUBRE	JUEVES	04/10/2018	18:00 - 19:00	MICHAEL SCHALCHLI	JUDIS MENDEZ	EVALUACIÓN
OCTUBRE	MARTES	09/10/2018	14:00 - 15:00	JAVIERA MONTENEGRO DE SCHALCHLI	JUDIS MENDEZ	EVALUACIÓN
OCTUBRE	MIÉRCOLES	17/10/2018	15:00 - 15:30	PEDRO ARMANDO HERRERA PESCORÁN	VICTOR RONDON	EVALUACIÓN
OCTUBRE	MIÉRCOLES	17/10/2018	17:00 - 18:00	KEVIN CHUKIN	VICTOR RONDON	EVALUACIÓN
OCTUBRE	JUEVES	25/10/2018	14:30 - 15:00	JIMENA LÓPEZ CHANG	JUDIS MENDEZ	EVALUACIÓN
NOVIEMBRE	MIÉRCOLES	07/11/2018	14:30 - 15:00	FLORA UBIDIA DE MOORE	VICTOR RONDON	EVALUACIÓN
NOVIEMBRE	MIÉRCOLES	07/11/2018	15:00 - 15:30	SEBASTIAN JIMÉNEZ BRANDON	VICTOR RONDON	EVALUACIÓN
NOVIEMBRE	SÁBADO	17/11/2018	11:00 - 12:00	DANIEL MALDONADO	VICTOR RONDON	EVALUACIÓN
NOVIEMBRE	MIÉRCOLES	28/11/2018	16:00 - 17:00	NELLY MOTTA FERRECCIO	VICTOR RONDON	EVALUACIÓN
NOVIEMBRE	MIÉRCOLES	28/11/2018	17:00 - 18:00	JOSÉ GYLLING	JUDIS MENDEZ	EVALUACIÓN
DICIEMBRE	SÁBADO	01/12/2018	15:00 - 16:00	ARTURO SIMEÓN SOTO	VICTOR RONDON	EVALUACIÓN
DICIEMBRE	LUNES	10/12/2018	14:00 - 15:00	MILDRED NOVOA LEMA	VICTOR RONDON	EVALUACIÓN
DICIEMBRE	VIERNES	14/12/2018	11:00 - 12:00	PAUL PFLUCKER FAVERÓN	VICTOR RONDON	EVALUACIÓN

## 6. DATOS RECOPIADOS DE POSIBLES COMPETIDORES – ENE. 2018

CENTRO DE SALUD	EVALUACIÓN	COSTO POR SESIÓN	OFRECEN PAQUETES	ATENCIÓN A DOMICILIO
<b>OSI</b>	S/ 70,00	S/ 60,00	SI	NO
<b>Clínica Providencia</b>	S/ 60,00	S/ 35,00	SI	NO
<b>Clínica SANNA</b>	S/ 180,00	NO ESPECIFICA	NO	NO
<b>Clínica Jesús del Norte</b>	S/ 53,00	S/ 61,00	NO	NO
<b>Clínica Peruano Japonés</b>	S/ 60,00	S/ 50,00	NO	S/ 90,00
<b>Clínica San Gabriel</b>	S/ 51,00	S/ 60,00	NO	NO
<b>Clínica San Felipe</b>	S/ 200,00	S/ 70,00	NO	NO
<b>Policlínico los precursores</b>	GRATIS	S/ 30,00	NO	NO

## 7. PUBLICIDAD REALIZADA DURANTE PERIODO 2018



**LA SÉPTIMA  
TERAPIA**

**60  
MINUTOS**

**GRATIS**

**PHYSIO** new life  
TERAPIA FÍSICA Y REHABILITACIÓN

# OCTUBRE

Precio regular S/ 40.00 / Por cada seis atenciones programadas a un mismo paciente en el mes de octubre, la séptima es gratis. Si en el mes de octubre el paciente programa doce atenciones tendrá dos sesiones de 60 minutos cada una gratis. / Fecha máxima de canje 30 de noviembre / Aplica solo en los distritos de: Magdalena del Mar, Miraflores, San Isidro, Jesús María / Atención de lunes a viernes de 8:00am a 8:00pm (previa coordinación).



**PHYSIO** new life

**TERAPIA FÍSICA  
A DOMICILIO**

**984 779 690**

- Terapias para enfermedades degenerativas.
- Terapias de mantenimiento.
- Terapias para deportistas.
- Electroterapias.

\*Precio por sesión de 60 minutos S/ 30.00. Para la iniciación de las terapias se requiere previa evaluación del paciente (Consulta/evaluación domiciliaria). Paquete de 3 sesiones: 90 soles; Paquete de 5 sesiones: 150 soles; Paquete de 10 sesiones: 300 soles.



### Anexo 11: FORMATO DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

**CURSO :** PROYECTO PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
**DOCENTE :** PETROVICH CARDENAS VOJISLAV SAVO  
**INTEGRANTES :** HERRERA ROMAN RODRIGO HERNAN

A continuación, realizarán el procedimiento de **validación por criterio de jueces**. Este tipo de validación, permite a los jueces (estudiantes que evalúan el instrumento) asignarle una valoración a cada ítem, con el fin de evaluar su pertinencia respecto a la dimensión e indicador de la variable de estudio. Es indispensable que los jueces cuenten con la **matriz de consistencia** que respalda al instrumento, para una óptima evaluación.

Este procedimiento, también permitirá mejorar algunos aspectos de contenido de los ítems, tales como redacción, coherencia, utilidad, entre otros.

#### Ficha técnica del instrumento:

Nombre del Instrumento: Cuestionario abierto

Variables de estudio:

Variable Dependiente : Cultura Organizacional  
 Variable Independiente : Atención al Cliente

Dimensiones:

Dimensiones de la VD : Creación de procesos de gestión, Desempeño lógico de funciones, Implementación y distribución de información, ejecución de procedimientos.

Dimensiones de la VI : Elementos estratégicos, Ventajas competitivas, Clientes satisfechos y asiduos, Necesidades gustos y deseos de los clientes.

#### **INDICACIONES:**

Para evaluar los ítems del instrumento (encuesta) usted contará con las siguientes alternativas:

**TA :** Totalmente de Acuerdo  
**DA :** De Acuerdo  
**N :** Neutral con la pregunta  
**ED :** En Desacuerdo  
**TD :** Totalmente en Desacuerdo

Les presentamos un ejemplo relacionado con el trabajo. Anote una "X" en el espacio que crea conveniente según su nivel de acuerdo o de desacuerdo.

#### **Ejemplo:**

**ÍTEM 1.** "En su centro de trabajo, las reuniones son convocadas de manera imprevista o de última hora"

ÍTEM	TA	DA	N	ED	TD
		X			
<b>TOTAL</b>					

**OBSERVACIÓN:** En caso ustedes estuvieran "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo" por favor indiquen sus:



**PREGUNTA 1: “Considera que los procesos de la empresa, están alineados con la cultura organizacional de la empresa, Por qué”**

ITEM 1	TA	DA	N	ED	TD
	X	X			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....

**PREGUNTA 2: “Considera que sus funciones en el puesto que desempeña, contribuyen en la cultura organizacional que intenta transmitir la empresa, indique las funciones”**

ITEM 2	TA	DA	N	ED	TD
		X			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....

**PREGUNTA 3: “Considera que la empresa difunde la información que le es útil para cumplir su función de manera clara y oportuna, comente como es el tipo de comunicación existente con su jefe directo”**

ITEM 3	TA	DA	N	ED	TD
	X				
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....

**PREGUNTA 4: “Considera que los procedimientos de atención en el servicio establecidos por la empresa, están orientados hacia el cliente, qué procedimientos mejoraría.”**

ITEM 4	TA	DA	N	ED	TD
	X	X			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....



**PREGUNTA 5: "Considera que la estrategia de la empresa (Cantidad de atenciones), le ayudan a cumplir sus metas de atenciones al mes o considera que la empresa debería mejorar sus estrategias de obtención de clientes"**

ITEM 5	TA	DA	N	ED	TD
	X				
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....

**PREGUNTA 6: "Cuál cree que es la principal ventaja que la empresa PHYSIO ofrece a sus clientes"**

ITEM 6	TA	DA	N	ED	TD
		X		X	
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias: *Es una pregunta abierta. No se podrá aplicar esta escala.*  
.....  
.....

**PREGUNTA 7: "Considera que los pacientes se sienten satisfecho con el servicio ofrecido por la empresa PHYSIO?"**

ITEM 7	TA	DA	N	ED	TD
	X	X			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....

**PREGUNTA 8: "Como trabajador recomendaría el servicio que PHYSIO ofrece"**

ITEM 8	TA	DA	N	ED	TD
	X	X			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....

**PREGUNTA 9: "Qué otros servicios considera que la empresa PHYSIO también debería ofrecer"**

ITEM 9	TA	DA	N	ED	TD
		X			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....





Al finalizar, deberán trasladar todas las valoraciones en la siguiente tabla resumen, contabilizando para cada uno de los ítems del instrumento el total de acuerdos y desacuerdos.

TABLA RESUMEN DE VALIDACIÓN													
ÍTEM	TOTALMENTE DE ACUERDO			DE ACUERDO			NEUTRAL A LA PREGUNTA			EN DESACUERDO			TOTALMENTE
1			X	X	X								
2				X	X								
3	X	X											
4	X				X								
5	X	X											
6				X						X			
7	X				X								
8	X				X								
9				X	X								
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
TOTAL													
%*													

**Datos de los Jueces:**

**Nombres y Apellidos**

JUEZ 1..... Rafael Carlos H.  
 JUEZ 2..... LUZ BASUALDO POZOS  
 JUEZ 3..... Rina Carhuaz Ambía  
 JUEZ 4.....  
 JUEZ 5.....  
 JUEZ 6.....

**Firmas**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Cercado de Lima, 04 de diciembre de 2018

### Anexo 11: FORMATO DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

**CURSO :** PROYECTO PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
**DOCENTE :** PETROVICH CARDENAS VOJISLAV SAVO  
**INTEGRANTES :** HERRERA ROMAN RODRIGO HERNAN

A continuación, realizarán el procedimiento de **validación por criterio de jueces**. Este tipo de validación, permite a los jueces (estudiantes que evalúan el instrumento) asignarle una valoración a cada ítem, con el fin de evaluar su pertinencia respecto a la dimensión e indicador de la variable de estudio. Es indispensable que los jueces cuenten con la **matriz de consistencia** que respalda al instrumento, para una óptima evaluación.

Este procedimiento, también permitirá mejorar algunos aspectos de contenido de los ítems, tales como redacción, coherencia, utilidad, entre otros

#### Ficha técnica del instrumento:

Nombre del Instrumento: Lista de cotejo – Documentos, fotos.

Variables de estudio:

Variable Dependiente : Cultura organizacional  
 Variable Independiente : Atención al cliente

Dimensiones:

Dimensiones de la VD : Creación de procesos de gestión, Desempeño lógico de funciones, Implementación y distribución de información, ejecución de procedimientos.

Dimensiones de la VI : Elementos estratégicos, Ventajas competitivas, Clientes satisfechos y asiduos, Necesidades gustos y deseos de los clientes.

#### **INDICACIONES:**

Para evaluar los ítems del instrumento (encuesta) usted contará con las siguientes alternativas:

**TA** : Totalmente de Acuerdo  
**DA** : De Acuerdo  
**N** : Neutral con la pregunta  
**ED** : En Desacuerdo  
**TD** : Totalmente en Desacuerdo

Les presentamos un ejemplo relacionado con el trabajo. Anote una **"X"** en el espacio que crea conveniente según su nivel de acuerdo o de desacuerdo.

#### **Ejemplo:**

**ÍTEM 1.** "En su centro de trabajo, las reuniones son convocadas de manera imprevista o de última hora"

ÍTEM	TA	DA	N	ED	TD
			X X		
<b>TOTAL</b>					

**OBSERVACIÓN:** En caso ustedes estuvieran "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo" por favor indiquen sus:



**PREGUNTA 1: “Existe un programa Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RISST) - Foto del programa de Seguridad y Salud en el trabajo”**

ITEM 1	TA	DA	N	ED	TD
	X				
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....

**PREGUNTA 2: “Exite un proseso de gestión, planificación y provisión de los recursos de la empresa - Foto del manual del proceso de gestión, planificación y provisión”**

ITEM 2	TA	DA	N	ED	TD
		X			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias: *Mejorar redacción Pregunta*  
.....  
.....

**PREGUNTA 3: “Existe un Reglamento Interno de Trabajo (RIT) - Documento del Reglamento Interno de Trabajo”**

ITEM 3	TA	DA	N	ED	TD
	X				
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....

**PREGUNTA 4: “Existen pruebas referentes a los procedimientos de atención, de manera periodica - Documento procedimiento de atención.**

ITEM 4	TA	DA	N	ED	TD
			X		
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias: *Que significa PRUEBAS en este contexto??*  
.....  
.....



**PREGUNTA 5: “Existe una data del crecimiento progresivo de clientes en el ultimo trimestre - Documento historico crecimiento de obtención de clientes”**

ITEM 5	TA	DA	N	ED	TD
	X				
<b>TOTAL</b>					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....

**PREGUNTA 6: “Existe un ligero incremento en los distritos en donde se brinda el servicio - Documento cobertura de distritos”**

ITEM 6	TA	DA	N	ED	TD
				X	
<b>TOTAL</b>					

Objeciones/Sugerencias:..... *Se deduce de la pregunta anterior.* .....  
.....  
.....

**PREGUNTA 7: “Existe un estudio de mercado realizado en enero de 2018 - Estudio de mercado principales competidores”**

ITEM 7	TA	DA	N	ED	TD
	X				
<b>TOTAL</b>					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....

**PREGUNTA 8: “Existe un estudio en donde se logra identificar los beneficios que la empresa ofrece en comparación a la competencia - Documento identificación de beneficios”**

ITEM 8	TA	DA	N	ED	TD
		X			
<b>TOTAL</b>					

Objeciones/Sugerencias:..... *Mejorar uso de firmas en redacción.* .....  
.....  
.....


**PREGUNTA 9: "Existe una matriz FODA actualizada a agosto de 2018 - Foto elaboración de FODA"**

ITEM 9	TA	DA	N	ED	TD
		X			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....

**PREGUNTA 10: "Existe una encuesta anónima realizada a los clientes externos, para medir el nivel de satisfacción - Foto de resultados de encuesta"**

ITEM 10	TA	DA	N	ED	TD
	X				
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....

**PREGUNTA 11: "Se evidenció una planificación trimestral para el lanzamiento de promociones - Documento planificación de promociones"**

ITEM 11	TA	DA	N	ED	TD
		X			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....

**PREGUNTA 12: "Existe un estudio de mercado en donde se identifica las necesidades de los pacientes - Documento estudio de mercado"**

ITEM 12	TA	DA	N	ED	TD
			X		
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias: *Se podría incluir en pregunta 07.*  
.....  
.....

**PREGUNTA 13: "Existe una reciente implementación en el proceso de Post-atención - Documento procedimiento Post-atención"**

ITEM 13	TA	DA	N	ED	TD
	X				
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....  
.....  
.....





Al finalizar, deberán trasladar todas las valoraciones en la siguiente tabla resumen, contabilizando para cada uno de los ítems del instrumento el total de acuerdos y desacuerdos.

TABLA RESUMEN DE VALIDACIÓN													
ÍTEM	TOTALMENTE DE ACUERDO			DE ACUERDO			NEUTRAL A LA PREGUNTA			EN DESACUERDO			TOTALMENTE
1							X	X					
2				X									
3	X						X						
4													
5	X												
6										X			
7	X												
8				X									
9				X									
10	X												
11					X								
12							X						
13	X												
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
TOTAL													
%*													

**Datos de los Jueces:**

**Nombres y Apellidos**

JUEZ 1..... Rafael Caspro H.  
 JUEZ 2..... Rina Cárhuaz Ambía  
 JUEZ 3.....  
 JUEZ 4.....  
 JUEZ 5.....  
 JUEZ 6.....

**Firmas**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Cercado de Lima, 04 de diciembre de 2018